

TESIS
3701



Facultad de Ciencias Económicas

Título: *“El caso de la Cooperativa
Hotel B.A.U.E.N: Propuestas
que posibiliten su viabilidad”*



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Nombre y Apellido: Carolina Guzmán

Tutor: Dr. (LA) Carlos Vargas Eguinoa

Lugar y Fecha: Buenos Aires,
Noviembre de 2010.

blanco?



RESUMEN: El presente trabajo tiene como punto de partida la definición de una hipótesis con la finalidad de trabajar sobre ella, a fin de poder revertirla. Decimos que ***“el manejo gerencial de las empresas recuperadas por los trabajadores no es viable en el largo plazo”***. La misma se fundamenta en distintas experiencias pasadas y para poder demostrar tal situación es que elegimos tomar el caso real de una empresa recuperada. A lo largo de toda la investigación irán surgiendo elementos que permitirán afirmar la hipótesis planteada. Tal es así que el objetivo del presente consiste en investigar y profundizar en el funcionamiento interno de esta Cooperativa elegida, detectar fallas o aspectos incorrectos que estén repercutiendo desfavorablemente en ella y por lo tanto afirmando nuestra hipótesis, con el fin último de proponer cambios y mejoras que posibiliten su viabilidad en el futuro y por ende, reviertan la hipótesis planteada.

A fin de establecer un resumen del contenido de nuestro trabajo, poder presentarlo de manera más ordenada y organizada y facilitar su lectura es que lo dividimos en tres capítulos principales:

- 1) ¿Qué son, cómo y por qué surgen las empresas recuperadas?
- 2) Presentación de la empresa recuperada elegida.
- 3) Investigación y análisis del funcionamiento interno de la Cooperativa de Trabajo con propuestas de cambio que posibiliten su viabilidad futura.

En el primer capítulo, ofrecemos una síntesis de las causas que motivaron el nacimiento de las empresas recuperadas y la participación de distintos actores que lo permitieron; explicación de las razones que llevan a estas empresas a adoptar la forma legal de una Cooperativa de Trabajo, con las implicancias que esto significa. Además presentamos un cuadro comparativo entre las empresas recuperadas y el resto de las empresas, manifestando las principales diferencias entre ambas y dejando entrever las ventajas y desventajas de las recuperadas. Y por último, los obstáculos y dificultades que deben afrontar los trabajadores en el proceso de recuperación de empresas.

En el segundo capítulo encontramos la presentación del caso real elegido: la Cooperativa Hotel B.A.U.E.N. con una reseña de a qué se dedica, cuándo inicia sus actividades con los antecedentes necesarios que nos ayudan a explicar y justificar cómo fue que se convirtió en empresa recuperada, cómo se llevó a cabo el proceso de ocupación y recuperación. Nos interiorizamos además en su estructura organizacional, actores que participan en su funcionamiento y aspectos actuales y novedosos de la misma.

Por último, en el tercer capítulo exponemos el funcionamiento interno de la Cooperativa Hotel B.A.U.E.N. Es decir cómo lleva adelante su gestión teniendo en cuenta diferentes elementos tales como la constitución del capital, la fijación de objetivos, la toma de decisiones, el liderazgo, los sistemas de control, la distribución de los retiros, la modalidad de trabajo y la actuación de los trabajadores. A fin de analizar esta información utilizamos como herramienta de negocio, el FODA. Y una vez detectadas sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, trabajamos sobre ellas a fin de cumplir con el objetivo señalado.

Para poder desarrollar los últimos dos capítulos, contamos con testimonios de los trabajadores de la Cooperativa en cuestión.



ÍNDICE DEL CONTENIDO:

■ Resumen.....	1
■ Índice del Contenido.....	2
■ Introducción.....	4
Ⓢ Explicación del problema que da lugar a la hipótesis....	5
Ⓢ Definición de la hipótesis.....	6
Ⓢ Metodología de Investigación.....	7
Ⓢ Metodología de Análisis.....	7
Ⓢ Alcance del trabajo e identificación de dificultades experimentadas.....	8
■ Desarrollo.....	9
Primer Capítulo:	
¿Qué son, cómo y por qué surgen las empresas recuperadas?	
Ⓢ ¿Cómo surge el fenómeno de las "empresas recuperadas"?.....	10
Ⓢ ¿Qué son las empresas recuperadas?.....	10
Ⓢ Aspectos novedosos del fenómeno.....	12
Ⓢ ¿Por qué constituirse en Cooperativas de Trabajo?.....	13
Ⓢ ¿Qué son las Cooperativas de Trabajo? Cuestiones de su funcionamiento.....	14
Ⓢ Diferencias entre una empresa en marcha y una empresa recuperada.....	16
Ⓢ Condicionamientos y obstáculos de las empresas recuperadas.....	19
✗ Jurídicos.....	19
✗ Económicos.....	22
✗ Tecnológicos.....	22
✗ Habilidades y aptitudes.....	23
✗ Organizacionales.....	23
✗ Niveles de Producción.....	23
✗ Conflictividad del proceso.....	23
Ⓢ Proceso de Recuperación.....	25
Ⓢ Visión de los trabajadores.....	26
Segundo Capítulo:	
Presentación de la empresa recuperada elegida	
Ⓢ Cooperativa Hotel B.A.U.E.N.....	28
Ⓢ Antecedentes del Hotel.....	28
Ⓢ Ocupación.....	30
Ⓢ Historia del proceso de recuperación.....	30
Ⓢ Situación legal.....	32
Ⓢ Dificultades del proceso de recuperación.....	34
✗ Económicas.....	34
✗ Intentos de desalojos.....	35
Ⓢ Solidaridad en el B.A.U.E.N.....	39
Ⓢ Estructura Organizacional de la Cooperativa Hotel B.A.U.E.N.....	43
Ⓢ Aspectos actuales de la Cooperativa Hotel B.A.U.E.N. de la Cooperativa.....	44

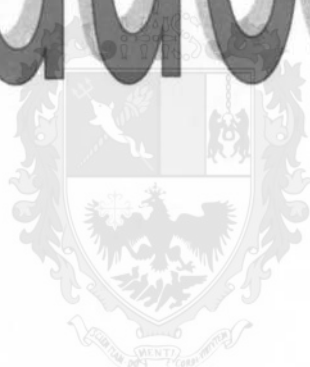


☉ Participación de distintos actores en el funcionamiento de la Cooperativa.....	46
Tercer Capítulo:	
Investigación y análisis del funcionamiento interno de la Cooperativa de Trabajo con propuestas de cambio que posibiliten su viabilidad futura	
☉ Gestión de la Cooperativa.....	48
✕ Capital.....	48
✕ Objetivos.....	48
✕ Decisiones.....	50
✕ Control.....	50
✕ Liderazgo.....	51
✕ Retorno.....	51
✕ Modalidad de Trabajo.....	52
✕ Trabajadores.....	55
☉ Análisis mediante Herramientas de Negocio.....	59
✕ FODA del B.A.U.E.N.....	60
✕ Nuestro análisis.....	61
⬇ Análisis Interno.....	61
⬇ Análisis Externo.....	62
☉ Nuestro aporte.....	63
📖 Conclusión.....	70
📖 Bibliografía.....	73
📖 Anexos.....	74
☉ Anexo 1.....	75
☉ Anexo 2.....	76
📖 Notas Aclaratorias.....	77

USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR



Introducción



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR





☞ Explicación del problema que da lugar a la hipótesis

A partir de la década del 90, en la Argentina se han implementado múltiples políticas económicas neoliberales, lo que condujo a situaciones de crisis en todas las dimensiones posibles: económica, política y social. En este marco, industrias, fábricas y empresas debieron cerrar; donde el beneficio económico se obtenía de prácticas especulativas como ser la liquidación de activos, la obtención de préstamos extranjeros, colocaciones financieras en bancos locales aprovechando que las tasas de interés superaban las internacionales. La destrucción del aparato industrial se profundizaba aún mas con las medidas de ajuste que se pretendían implementar.

Frente a este escenario, el desempleo crecía en forma masiva, generando el empobrecimiento en más de la mitad de la población.

Esta crítica situación que vivía la Argentina, se agudiza con la explosión de la crisis del 2001. Por lo que el país al iniciar el año 2002, se halla inmerso en uno de los peores momentos de su historia, que se reflejan en los altos números de desocupados, clima de conmoción social, preocupantes problemas de pobreza e indigencia, un sistema bancario arruinado, default de la deuda pública, un esquema monetario – cambiario muy desgastado, además de la acentuada inflación que generaba un mayor deterioro de la situación social.

Como consecuencia de la profunda crisis y la falta de acción política del gobierno, surgieron diversas organizaciones que buscaban una respuesta a los surtidos problemas que aquejaban al país. Organizaciones tales, como asambleas barriales, organizaciones piqueteras, clubes de trueque, industrias recuperadas y auto gestionadas que tienen en común ciertos rasgos como ser, la democracia, la participación, la solidaridad y la horizontalidad.

En este fenómeno, se destacan aquellas empresas recuperadas por los trabajadores, quienes optaron por defender y mantener sus puestos de trabajo y proteger los medios de producción, asumiendo el control de las mismas, recuperando las empresas y haciéndolas suyas. Miles de trabajadores, a través de la figura de cooperativas de trabajo, han recuperado empresas en crisis y las han puesto en marcha.

En ocasiones, se trataba de empresas que cerraban por quiebras, muchas de las veces fraudulentas, o bien porque sus dueños abandonaban la actividad económica, cerrando la empresa de un día para otro, aún con los activos fijos en su interior. Otros realizaban un verdadero vaciamiento empresarial ya sea en forma progresiva o al momento de cierre. Ante esta situación los trabajadores respondían con la toma de la empresa a efectos de recuperar la actividad, conservar los activos fijos y la fuente de trabajo. A pesar de que estas decisiones no eran fáciles de tomar, ya que debían soportar la represión policial, presiones legales, económicas y sociales; se trataba de una actividad defensiva, incluso de defensa de la empresa, no así del empresario.

Es de destacar no sólo la originalidad del fenómeno de recuperación de empresas, sino además su capacidad para dar respuesta al desempleo, lo que lo torna sumamente interesante.

Si bien no cabe duda que los protagonistas de este fenómeno sean los trabajadores, el mismo no podría explicarse sin el apoyo de múltiples actores como el Estado, sindicatos y otros movimientos. Los trabajadores recibieron varias muestras de solidaridad. Aunque existen programas difundidos por distintas entidades estatales, los mismos no estuvieron a la altura de las circunstancias. Lo que sí hay que destacar es el surgimiento de una serie de movimientos sociales vinculados a este fenómeno de recuperación de empresas. Estos movimientos las agrupan, y asesoran en la búsqueda de la expropiación y en la conformación de las cooperativas. Entre estas organizaciones de suma importancia, se encuentran el Movimiento Nacional de



Empresas Recuperadas (MNER) Y el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas (MNFR).

Desde la toma de la empresa, los trabajadores se convierten en sujetos socialmente reconocidos por una actividad solidaria y una conducta ética, se independizan del trabajo encargado y pagado y pasan a decidir sobre los aspectos internos de la organización de la empresa, con exclusión de núcleos gerenciales.

Como mencionamos anteriormente, los instrumentos que utilizaron los trabajadores a fin de recuperar las fuentes de trabajo y poder concretar sus luchas en los diferentes frentes: jurídico, económico, político y social, ha sido el de constituirse en cooperativas de trabajo.

Sin embargo, este instrumento no es una opción, sino que es la única forma legal que existe en nuestro país para la recuperación de empresas. Por otra parte, existe en Argentina una cierta desconfianza y descreimiento hacia las cooperativas, situación que potencia la afirmación de nuestra hipótesis.

Para desarrollar el presente trabajo, nos basamos en el caso real y específico de la Cooperativa Hotel B.A.U.E.N., profundizamos en el proceso de recuperación de esta empresa, en el protagonismo de los trabajadores, en las razones de la cooperativización y en la forma de organización interna de la misma, es decir nos interiorizamos en su gestión con el objetivo de detectar elementos que afirmen nuestra hipótesis y en base a ello, proponer cambios que la reviertan, es decir que aseguren un funcionamiento viable en el tiempo.

Con el objeto de presentar la empresa elegida como nuestro caso real, podemos decir que la Cooperativa Hotel B.A.U.E.N. (Buenos Aires Una Empresa Nacional) es una empresa gerenciada por sus anteriores trabajadores, prestando servicios como hotel (categoría de tres estrellas) y centro de eventos. Está ubicado en el corazón de Buenos Aires, entre dos de las Avenidas más reconocidas de la Capital Federal: Callao y Corrientes. Tiene una capacidad de 186 habitaciones, además de contar con 7 salones equipados para fiestas, eventos y conferencias.

El hotel fue construido en el año 1978 con motivo de la Copa Mundial de Fútbol.

Se declaró en quiebra y fue cerrado por sus antiguos dueños el 28/12/2001; mientras que en marzo del año 2003, gracias a la ayuda del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas, los trabajadores tomaron el edificio. Actualmente, la Cooperativa no tiene derechos sobre la marca que es propiedad de los antiguos accionistas del Hotel.

☞ Definición de la hipótesis

Como bien ya adelantamos, la hipótesis de nuestro trabajo se basa en que **"el manejo gerencial de las empresas recuperadas por los trabajadores no es viable en el largo plazo"**.

Nos apoyamos principalmente en que hay varias experiencias de empresas recuperadas que han fracasado en su gestión. Hay muchas razones por las que puede suceder esto.

Una de ellas, es que al momento de formarse en cooperativa, como explicamos antes, es la única forma legal posible para que los trabajadores mantengan sus fuentes de trabajo, ellos no tienen conocimiento alguno sobre cómo funciona una cooperativa, cómo desarrollan el trabajo, cómo se toman las decisiones, así como los principios y valores que la rigen. En algunos casos reciben ayuda de otras empresas recuperadas quienes comparten sus experiencias, pero sólo reciben charlas informativas y no formativas. No podemos pasar por alto la situación de los trabajadores: bajo el régimen capitalista, los trabajadores se encontraban privados de toda autoridad sobre



el proceso productivo, actuaban bajo órdenes y no opinaban, ni votaban. De repente, pasan a hacerse cargo de la empresa y toda acción que quiera hacerse sobre la misma, debe contar con sus consentimientos. Y aquí nos enfrentamos al problema de ¿quién decide?, ¿quién toma las decisiones?, ¿todos los trabajadores o hay algún líder que decide por ellos? Antes no tenían participación, pero ahora que la tienen ¿son conscientes de la forma en que la manejan? ¿Se encuentran capacitados para poder hacerlo correctamente? Estamos frente al principal problema común en la gestión de mayoría de las empresas recuperadas, el liderazgo y la estructura en la toma de decisiones.

Sucede que los trabajadores se encuentran abandonados a su propia suerte, tienen que encontrar la forma de llevar adelante la empresa, gerenciarla de la mejor manera posible, para que la gestión obrera no termine fundiéndose, como ha pasado con tantas experiencias cooperativas en el pasado.

Otra posible causa de este fracaso es el problema de la auto explotación a la que muchas veces recurren los trabajadores, para intentar reunir los fondos necesarios para asegurar la continuidad de la producción. Aunque terminamos arribando en la misma conclusión de una equivocada toma de decisiones.

Tampoco podemos dejar de reconocer la imagen desvirtuada que se tiene de las cooperativas, la falta de acción por parte del gobierno, las dificultades legales para poder lograr la apropiación de las empresas y las pocas posibilidades de financiamiento. Todo ello, lleva a que las relaciones comerciales con clientes y proveedores sean muy difíciles, como el hecho de llevar la empresa y producción hacia adelante y poder subsistir; lo que dificulta la viabilidad de la cooperativa de trabajo.

☞ Metodología de Investigación

Debido a que nuestro trabajo toma como punto de partida el caso real de una Cooperativa, es que obtuvimos información primaria sobre la misma a través de encuestas y entrevistas aplicadas a trabajadores de la Cooperativa Hotel B.A.U.E.N, con el objeto de conocer su historia, cómo fue que se dio la recuperación, quién los ayudó, y principalmente cómo es el funcionamiento actual, la gestión dentro de la misma. Nuestro objetivo era conocer los aspectos internos de la organización en cuanto a su funcionamiento, con la finalidad de permitirnos proponer cambios que resulten más eficientes en el tiempo. En fin, medidas tendientes a llevar a que el manejo gerencial de la cooperativa resulte viable en el futuro.

Además consultamos páginas web referentes tanto a la Cooperativa en cuestión, como al funcionamiento de las empresas recuperadas en general, estudiamos bibliografía no sólo para interiorizarnos en este nuevo fenómeno de las empresas recuperadas, sino también para tener una justificación de los cambios propuestos y consultamos además diferentes trabajos, investigaciones, artículos acordes con el tema de nuestro trabajo.

☞ Metodología de Análisis

El análisis de los datos corresponde a una observación y estudio de la manera en que la cooperativa lleva a cabo la organización y funcionamiento de la misma (por ejemplo cómo organiza sus funciones, el modo de trabajar y distribuir las tareas, la forma de adoptar decisiones y quién lo hace, quién efectúa el control). Y a esa forma de organización y funcionamiento, compararla con los cambios en la organización que nosotros proponemos, con el objetivo de que la cooperativa resulte viable en el futuro.